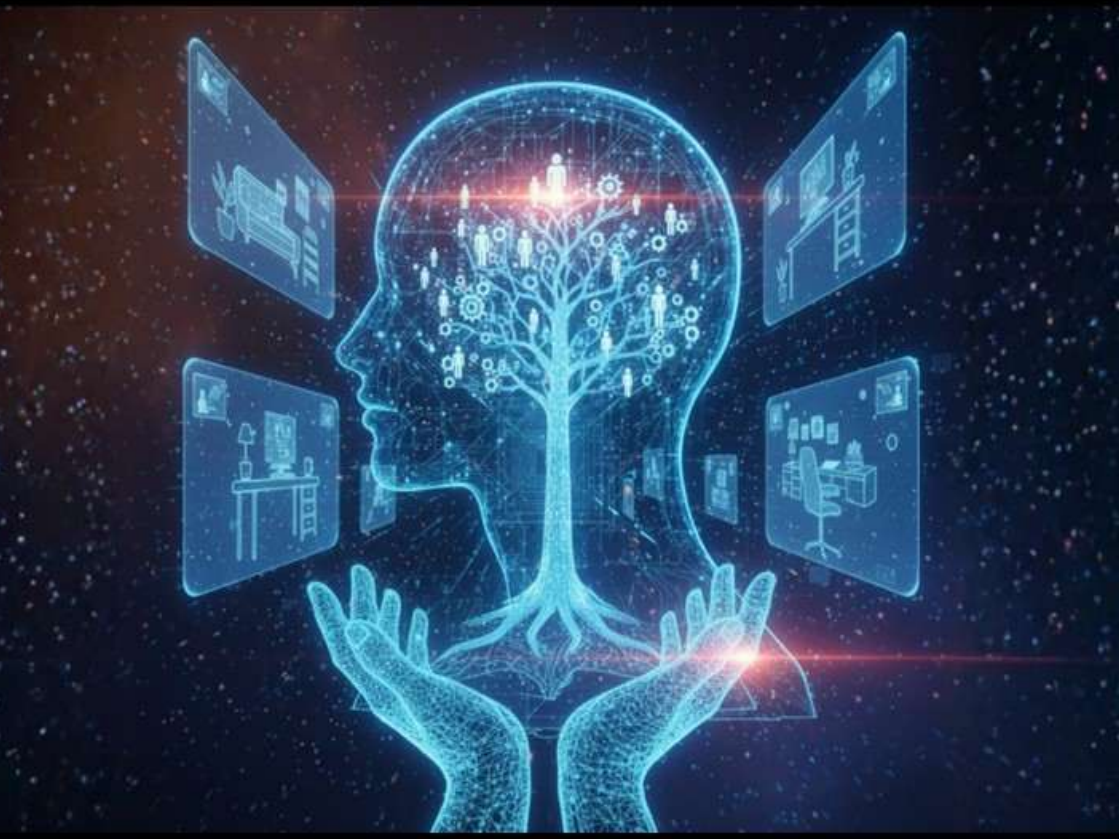
FEREDIT
Fondo editorial
Red de investigadores de la Transcomplejidad



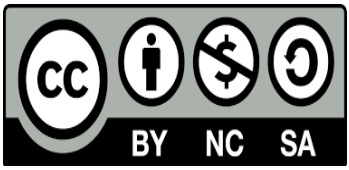
TELETRABAJO UNIVERSITARIO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

María Gabriela Brito Izquier

Teletrabajo universitario en la gestión del talento humano

María Gabriela Brito Izquier

Colección: Educación y Pensamiento Latinoamericano
Primera edición, Febrero, 2026
Depósito Legal: **AR2026000046**
ISBN: **978-980-456-068-2**



Reservados todos los derechos conforme a la ley
Se permite la reproducción total o parcial del libro, siempre que se indique expresamente la fuente

Libros@Red de Investigadores de la Transcomplejidad.
https://reditve.com
Rif: J403566976

Portada: Gemini AI
Revisión General: Comité Editorial
Libro arbitrado por pares ciegos

TELETRABAJO UNIVERSITARIO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORIDADES REDIT

Dra. Crisálida Villegas
Presidente
Dra. Nancy Schavino
Vicepresidente
Dra. Mary Stella
Directora de Administración
Dra. Alicia Uzcátegui
Secretaria

FEREDIT

Dra. Sandra Salazar
Directora

Comité Editorial

Dra. Betty Ruiz
Dra. Rosana Silva
Dra. Evelyn Ereú
Dra. Miozotis Silva
Dr. Arturo Dávila
Dr. Renné Pérez

ÍNDICE DE CONTENIDO

		pp.
	Presentación	7
I	**Teletrabajo universitario**	10
	La universidad como escenario de cambio y adaptación al teletrabajo	11
	Equilibrio entre flexibilidad y desafíos operativos	14
	Mitos y realidades del teletrabajo administrativo en el sector educativo	17
II	**Gestión del talento humano en instituciones universitarias**	23
	Comunicación, colaboración y cohesión en los equipos universitarios	24
	Evaluación del desempeño desde los horarios a los objetivos	30
	Gestión de riesgos psicosociales	34
III	**Gestión del talento humano y teletrabajo**	38
	Hacia un modelo híbrido: principios para una gestión efectiva	39
	Procedimientos y protocolos innovadores para el gerente de talento humano	45
	Prospectiva de la gestión universitaria en la modalidad de teletrabajo	57
	Referencias	62

ÍNDICE DE TABLAS

No.		pp.
1	Comparativa de variantes de teletrabajo y niveles de subordinación	21
2	Comparativa mitos y realidades del teletrabajo administrativo en el sector educativo	33

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		pp.
1	Principios para un modelo híbrido	45
2	Matriz de identificación de puestos teletrabajables	49
3	Procedimientos y protocolos innovadores para el gerente de talento humano	56

PRESENTACIÓN

La crisis sanitaria global desatada en 2020 funcionó como un experimento forzoso y a gran escala que puso a prueba la resiliencia operativa de las organizaciones. En el sector educativo universitario, este evento precipitó una migración abrupta hacia modalidades de trabajo remoto, desnudando fortalezas y debilidades latentes.

Este libro nace de la observación sistemática de ese proceso y de la convicción de que el teletrabajo llegó para quedarse, transformándose de una medida de emergencia a una opción estratégica de gestión organizacional.

Su objetivo central es dilucidar, desde una perspectiva integral y crítica, la relación sinérgica y a menudo compleja entre la implementación de la virtualidad y la gestión del talento humano en el ámbito universitario venezolano, un entorno caracterizado por desafíos estructurales que exigen una adaptabilidad superior.

La obra sostiene que el éxito de esta modalidad laboral no depende exclusivamente de la infraestructura tecnológica, sino primordialmente de la capacidad de las áreas de gestión humana para reinventar sus prácticas, protocolos y enfoques de liderazgo.

El lector encontrará en estas páginas un recorrido que va desde la contextualización del fenómeno, hasta la propuesta de modelos aplicables. El primer capítulo desentraña la naturaleza del teletrabajo universitario, explorando la adaptación de la institución, el equilibrio entre flexibilidad y control, derribando mitos comunes.

El segundo capítulo se sumerge en los nuevos paradigmas de la gestión del talento, haciendo hincapié en la comunicación virtual, la evaluación por objetivos y la criticalidad del bienestar psicosocial digital. El tercer y último capítulo sintetiza el conocimiento para esbozar un modelo de gestión efectiva, presentando procedimientos innovadores y una prospectiva informada.

Este texto es, en esencia, una invitación a repensar la gestión de las personas en la universidad del siglo XXI, reconociendo que el talento humano, bien gestionado en cualquier entorno, sigue siendo el activo más valioso para cumplir la misión social de la educación universitaria.

I. TELETRABAJO UNIVERSITARIO

El propósito de este capítulo es fundamentar la necesidad de una transformación estructural en la gestión universitaria, motivada por la irrupción del teletrabajo como respuesta a la crisis global. La universidad debe dejar de ser vista como un recinto físico inamovible para convertirse en un ecosistema digital dinámico, donde la adaptación tecnológica va más allá de un proceso técnico, para convertirse en un cambio de mentalidad en la dirección del talento humano administrativo.

Desde esta perspectiva, gestionar desde lo humano implica reconocer que el éxito organizacional no depende del control de la asistencia física, sino del compromiso intrínseco de cada trabajador y de la proyección organizacional; alineada con una cultura motivadora que dé valor agregado a los procesos académicos a través de la digitalización.

En tal orientación, el teletrabajo trasciende una medida temporal, para convertirse en una

herramienta de democratización del espacio laboral educativo en entornos de alta incertidumbre. De esta manera, la realidad venezolana, marcada por situaciones complejas, exige que la universidad asuma el teletrabajo como una alternativa de supervivencia institucional.

Bajo este contexto, la apertura jurídica nacional debe ser aprovechada para formalizar esquemas laborales que protejan la productividad administrativa. El teletrabajo en Venezuela se constituye como un paliativo ante las diferentes realidades nacionales, permitiendo al trabajador mantener su calidad de vida y su labor.

Universidad escenario de cambio y adaptación al teletrabajo

La universidad, en su esencia, es una organización dedicada a la generación y difusión de conocimiento, funciones que históricamente se asociaron a la interacción física y la vida en comunidad. Sin embargo, la irrupción del teletrabajo, definido por la OIT y Eurofound (2019) como el

trabajo realizado fuera de las instalaciones del empleador mediante tecnologías de la información, ha desafiado esta noción.

La pandemia actuó como un catalizador acelerado, forzando a las instituciones de educación superior a una adaptación sin precedentes. Este proceso no fue meramente logístico; implicó un profundo cambio cultural y de gestión. Para Alles (2021) esta experiencia obligó a replantear los procesos establecidos, demandando de las áreas de talento humano una capacidad de respuesta ágil y empática.

La universidad como organización compleja debió activar sus mecanismos de aprendizaje y autorregulación para mantener la continuidad operativa de sus funciones administrativas, vitales para el sostenimiento de la actividad académica.

Esta adaptación reveló que muchos procesos administrativos universitarios, lejos de ser inherentemente presenciales, son susceptibles de ser realizados a distancia, siempre que se cuente

con las herramientas, los protocolos adecuados y, sobre todo, con una gestión del talento rediseñada para este fin.

En este contexto, la transición hacia el teletrabajo en el ámbito administrativo universitario no ha sido homogénea ni exenta de tensiones, motivado al tránsito ocurrido de un modelo tradicional, basado en la supervisión directa y la presencialidad rígida, hacia uno que exige confianza, autonomía y una evaluación por resultados.

Esta transformación está alineada con lo que Meta4 (2017) denomina transformación digital profunda, que implica un cambio de modelo operativo mediante el uso de tecnologías. En Venezuela, este proceso se enmarca en un contexto socioeconómico particular, donde el teletrabajo también se visualiza como un paliativo ante desafíos como la movilidad y el costo de vida, de acuerdo con Buitrago et al (2022).

Por tanto, la adaptación universitaria al teletrabajo debe entenderse como un fenómeno multifactorial, donde convergen presiones globales, realidades locales, avances tecnológicos y, fundamentalmente, la evolución de la concepción misma del trabajo y la relación laboral.

La gestión humana emerge, así como el eje articulador capaz de guiar este cambio, equilibrando las necesidades institucionales con el bienestar del trabajador administrativo, quien es el actor clave en la materialización exitosa de esta nueva modalidad.

Equilibrio entre flexibilidad y desafíos operativos

El teletrabajo universitario promete una mayor flexibilidad, autonomía y potencial mejora en la conciliación vida-trabajo, aspectos altamente valorados por la fuerza laboral contemporánea. Esta flexibilidad, sin embargo, no está exenta de desafíos operativos sustanciales para la organización.

Uno de los principales retos es garantizar la continuidad y la calidad de los servicios administrativos que soportan la vida académica, a

través de procesos de gestión de matrícula, el control de estudios, la tramitación de documentos y la atención al usuario, los cuales deben mantenerse fluidos y confiables, independientemente de la ubicación física del funcionario.

Todo lo anterior requiere, además de la inversión en infraestructura digital: conectividad, plataformas seguras, hardware adecuado; el rediseño de flujos de trabajo y de la implementación de sistemas de gestión del desempeño basados en objetivos claros y medibles, más que en la mera supervisión de horarios.

La teoría de la contingencia de Fiedler (1964) resulta pertinente aquí, al sugerir que la efectividad de la gestión depende de la adecuación del estilo de liderazgo y la estructura de la tarea a la situación concreta.

En el entorno de teletrabajo, el liderazgo debe evolucionar hacia un modelo más orientador y facilitador, centrado en los resultados y en el apoyo al colaborador. Otro desafío operativo crítico es la

preservación de la cohesión institucional y la cultura organizacional.

El riesgo de fragmentación, falta de fluidez en la información y pérdida del sentido de pertenencia es real, cuando se reduce la interacción física espontánea. La gestión humana debe, por tanto, diseñar e impulsar estrategias deliberadas de comunicación interna, construcción de equipos virtuales y reconocimiento que mantengan viva la identidad universitaria.

Así mismo, como advierte Rojas (2016) es imperativo que la institución, en colaboración con el trabajador, vele por las condiciones ambientales y ergonómicas del espacio de teletrabajo en el domicilio, asumiendo una corresponsabilidad en la salud y seguridad laboral.

Equilibrar la flexibilidad prometida por el teletrabajo con la necesidad de mantener la operatividad, la cohesión y el bienestar del personal constituye, por tanto, el núcleo de la gestión estratégica en este nuevo escenario.

Mitos y realidades del teletrabajo en el sector educativo

Existen mitos alrededor del teletrabajo que involucran el acceso remoto, la funcionalidad de los teletrabajadores, el costo de implementación, entre otros. Al respecto, Buitrago et al (2022) sostienen que el acceso remoto y descentralizado se convierte en esa posibilidad real de satisfacción laboral, modalidad que permite procesos continuos superando los inconvenientes de traslado y costos operativos actuales.

En este marco, la implementación del teletrabajo en la administración universitaria suele estar rodeada de preconcepciones que es necesario confrontar con evidencia y análisis. Con relación a estos mitos, a continuación, se presentan los tres más relevantes.

El mito 1, es que el teletrabajo necesariamente conduce a una disminución de la productividad debido a la menor supervisión directa. La realidad, ampliamente documentada, es que la productividad

depende más de la claridad de las metas, la adecuada capacitación y la motivación del empleado que de su ubicación física. De hecho, al eliminar tiempos de desplazamiento y otorgar autonomía, el teletrabajo puede potenciar la eficiencia.

El mito 2, es la creencia de que todas las funciones administrativas son igualmente teletrabajables. Sin embargo, la realidad es más matizada y exige un análisis pormenorizado de cada puesto, requiere una matriz de identificación que evalúe criterios como el manejo de información confidencial, la necesidad de interacción presencial con públicos internos o externos y la dependencia de recursos físicos específicos.

El mito 3, asume que el teletrabajo es una solución simple y de bajo costo. La realidad es que su implementación efectiva implica inversiones iniciales en tecnología y seguridad informática, costos recurrentes de mantenimiento y soporte técnico. Lo más crucial es una inversión significativa en capacitación y cambio cultural. La dimensión

tecnológica, como la definen Arteaga y Basurto (2017) debe combinarse con una sólida dimensión de gestión humana.

Finalmente, se suele mitificar el teletrabajo como un beneficio unilateral para el empleado, donde la realidad para que sea sostenible, debe constituir un beneficio mutuo, en donde la institución gana en resiliencia operativa, reducción potencial de costos fijos y atracción de talento.

Es decir, el empleado gana en flexibilidad, ahorro en transporte y mejor conciliación. Desentrañar estos mitos es el primer paso para diseñar políticas de teletrabajo universitario realistas, justas y efectivas, basadas en un diagnóstico preciso y no en suposiciones generalizadas.

En este escenario, la transición hacia la virtualidad en la gestión universitaria no ha estado exenta de resistencias. Históricamente, la cultura institucional ha privilegiado la presencialidad como sinónimo de cumplimiento, lo que ha generado una

serie de narrativas que distorsionan el potencial real de esta modalidad laboral.

Como señala Buitrago et al (2022) el acceso descentralizado no es solo una respuesta a la crisis, sino una vía hacia la satisfacción laboral y la eficiencia operativa. La transición depende de una cultura basada en la confianza y el desarrollo profesional, creando un círculo virtuoso entre autonomía, reconocimiento del logro y mayor compromiso.

No obstante, para que la implementación sea exitosa, es imperativo confrontar las preconcepciones con la evidencia técnica. A continuación, en la siguiente tabla 1, se contrastan los mitos antes mencionados, frente a las realidades observadas en la gestión administrativa contemporánea.

Tabla 1
Comparativa mitos y realidades del teletrabajo administrativo en el sector educativo

Categoría	Mito o preconcepción	Realidad y evidencia técnica
Productividad y supervisión	El teletrabajo disminuye la productividad por falta de control directo.	La eficiencia depende de la claridad de metas y la motivación. La autonomía y eliminación de traslados suelen potenciar el rendimiento.
Naturaleza del cargo	Todas las funciones administrativas se pueden realizar de forma remota por igual.	Requiere un análisis pormenorizado (matriz de identificación) que evalúe la confidencialidad, interacción presencial y recursos físicos.
Costos e implementación	Es una solución simple, inmediata y de bajo costo.	Exige inversión inicial en tecnología, seguridad informática, capacitación y gestión del cambio cultural.
Alcance del beneficio	**Es un beneficio unilateral exclusivo para el bienestar del empleado.**	**Debe ser un beneficio mutuo La institución gana resiliencia y talento El empleado gana flexibilidad y conciliación**
Operatividad	El acceso remoto es una barrera para la continuidad de los procesos.	El acceso descentralizado es una posibilidad real de satisfacción laboral Permite procesos continuos

Fuente: Elaboración propia con base a Buitrago et al (2022)

Lo planteado evidencia que el teletrabajo no debe ser interpretado como una concesión informal, sino como una estrategia institucional de alta complejidad. La efectividad de este modelo no reside únicamente en la infraestructura técnica, sino en la capacidad de la organización para gestionar el cambio cultural y la autonomía de sus colaboradores.

Desmitificar estas creencias es el primer paso para transitar de una supervisión basada en el horario a una gestión basada en resultados. En última instancia, un diseño de política pública o institucional basado en diagnósticos precisos garantiza que el teletrabajo sea sostenible, resiliente y, sobre todo, un generador de valor tanto para el bienestar del personal como para la competitividad de la institución educativa.

II. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

El departamento de gestión de talento humano en instituciones universitarias debe ser el motor de la capacitación digital continua, así como centrarse en procesos que consideren las necesidades individuales del talento humano.

En esta orientación, el propósito de este capítulo es caracterizar la gestión del talento humano en el contexto universitario, transitando, por la comunicación, colaboración y cohesión en los equipos y los cambios en la evaluación del desempeño desde los horarios a los objetivos.

También, se vislumbra la importancia de considerar el bienestar y salud digital como elementos fundamentales de la gestión de riesgos psicosociales, abordando la importancia de la comunicación asertiva en equipos remotos para evitar la erosión del sentido de pertenencia.

Se enfatiza, además, que el bienestar del trabajador es el indicador real de la eficiencia

institucional, superando cualquier métrica de rendimiento basada únicamente en el cumplimiento administrativo. En tal sentido, se considera que la organización de personas debe evolucionar hacia el diseño de puestos híbridos que fomenten la autonomía y la responsabilidad compartida.

A tal efecto, es fundamental entender que las condiciones ambientales del hogar impactan directamente en el desempeño individual, por lo que la universidad debe asesorar al trabajador entre otros aspectos sobre ergonomía, salud ambiental y distribución del espacio para trabajar.

Se considera que la dimensión tecnológica debe ser vista como un facilitador de la vida y no como un mecanismo de intrusión psicosocial. En este ámbito, una gestión humana efectiva es aquella que logra que el trabajador se sienta respaldado por su empleador, incluso cuando la mediación laboral es estrictamente virtual.

Comunicación, colaboración y cohesión en los equipos universitarios

La gestión del talento humano en la era del teletrabajo y los modelos híbridos tiene como uno de sus pilares fundamentales el rediseño de las estrategias de comunicación y colaboración. En un entorno universitario, donde el trabajo suele ser interdependiente y transversal a diferentes dependencias, la pérdida de la comunicación cara a cara puede generar duplicidad de esfuerzos, retrasos y frustración.

La gestión humana debe promover activamente el uso de herramientas digitales que simulen y superen, cuando sea posible, las ventajas de la presencialidad. Las plataformas para videoconferencias, mensajería instantánea para equipos y entornos colaborativos en la nube se convierten en infraestructura crítica.

Sin embargo, la tecnología por sí sola no garantiza una comunicación efectiva; es necesario establecer protocolos claros sobre los canales a usar

para cada tipo de mensaje (urgente, formal, informal), los tiempos de respuesta esperados y la celebración de reuniones virtuales periódicas con agendas definidas.

En este sentido, tener canales de comunicación virtuales se vuelve una herramienta fundamental para responder dudas sobre lo requerido con el fin de que el trabajador sienta respaldo. Gestionar implica entender y reconocer a las personas, saber de sus temores y necesidades haciendo un acompañamiento oportuno en el que se brinde información clara.

El teletrabajador debe sentirse involucrado en cada uno de los procedimientos institucionales, a pesar de no estar físicamente en la oficina de trabajo. La cohesión depende de la transparencia y la fluidez del intercambio de información a través de las diversas plataformas digitales utilizadas.

En este contexto, la comunicación efectiva actúa como el eje transversal que permite alinear la cultura organizacional de manera estratégica y

generar una motivación constante donde contemple la proyección organizacional como una dimensión que otorga valor agregado mediante procesos de comunicación transparente y liderazgo participativo

Por tanto, un equipo cohesionado requiere que la alta dirección actúe como vocera de los colaboradores, reflejando sus necesidades en las decisiones institucionales de mayor jerarquía, de acuerdo con Calderón (2006).

Desde esta concepción, para garantizar la colaboración en entornos de teletrabajo, es fundamental el uso de herramientas tecnológicas que permitan la interacción constante y el intercambio de información técnica.

El teletrabajo interactivo o en tiempo real facilita un diálogo constante entre los terminales externos y el sistema central de la universidad, emulando la presencialidad. Este flujo comunicacional asegura que el trabajador no se sienta aislado, manteniendo el compromiso con la organización a través de

canales virtuales que fortalecen el sentido de pertenencia, a juicio de Saco (2007).

Por lo antes descrito, la gestión del talento humano en la era del teletrabajo y los modelos híbridos tiene como uno de sus pilares fundamentales el rediseño de las estrategias de comunicación y colaboración, puesto que la pérdida de la comunicación cara a cara puede generar duplicidad de esfuerzos, retrasos y frustración si no se tienen claro metas y responsabilidades.

Por ello, la gestión humana debe promover activamente el uso de herramientas digitales que simulen y superen, cuando sea posible, las ventajas de la presencialidad. Se deben implementar ecosistemas digitales que fomenten la autonomía y la conectividad emocional.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2024) el éxito del teletrabajo radica en la capacidad de las organizaciones para garantizar que las herramientas digitales no solo repliquen la oficina, sino que aseguren la igualdad de

oportunidades y la protección de los derechos laborales en entornos virtuales.

En lo concerniente a la cohesión del equipo, es considerado un valor intangible y esencial para el clima laboral y la eficacia organizacional, no obstante, enfrenta un riesgo en entornos remotos. De allí que la gestión humana debe, por tanto, institucionalizar prácticas que fomenten la socialización y el sentido de pertenencia más allá de lo estrictamente laboral. Esto puede incluir encuentros virtuales informales, programas de reconocimiento público en plataformas digitales, y la promoción de una cultura de feedback constante y positivo.

El líder o supervisor, convertido en un gestor de equipos distribuidos, debe desarrollar una inteligencia emocional y comunicativa ampliada, capaz de detectar señales de aislamiento o desmotivación a través de medios digitales y actuar proactivamente para mantener al equipo unido,

alineado y comprometido con los objetivos universitarios.

Evaluación del desempeño desde los horarios a los objetivos

La administración moderna de recursos humano plantea que la organización de personas debe centrarse en el diseño de puestos y en una evaluación del desempeño objetiva. Bajo la concepción de Chiavenato (2019) los procesos de gestión humana deben adaptarse para que la evaluación no sea un mero control de asistencia, sino un análisis de resultados.

En el teletrabajo universitario, este paradigma se vuelve crítico, desplazando la vigilancia física por la evaluación de metas alcanzadas mediante sistemas de información digitalizados. El teletrabajo desconectado u offline representa una modalidad donde el control se ejerce exclusivamente sobre el resultado final de la actividad informática realizada por el empleado.

En este esquema, el trabajador desarrolla sus labores basándose en instrucciones iniciales y entrega el producto terminado, lo que implica una subordinación mucho más ligera. Este modelo otorga al personal una autonomía que fomenta la responsabilidad individual, siempre que existan protocolos claros sobre los estándares de calidad esperados, de acuerdo con Saco (2007).

La importancia del teletrabajo radica en el surgimiento de beneficios al adecuar horarios flexibles y fortalecer las capacidades de adaptación al cambio del personal académico. Las organizaciones universitarias pueden beneficiarse con notables ahorros en infraestructura y mobiliario; mientras que el trabajador aumenta sus expectativas de carrera profesional.

Al enfocarse en objetivos, se eliminan las ineficiencias del presentismo laboral, permitiendo que la productividad se convierta en el indicador real del éxito administrativo en la institución, según Díaz y Díaz (2022).

La administración de recursos humanos moderna se basa en procesos donde la organización de personas debe centrarse en la evaluación efectiva del desempeño laboral. En el teletrabajo, se desplaza el control del horario físico hacia un control de resultados, dando lugar a una subordinación más ligera y profesional.

El trabajador desempeña sus funciones a partir de instrucciones iniciales claramente definidas, desarrollando su actividad informática de manera autónoma, responsable y orientada a resultados.

Este modelo de organización del trabajo implica un cambio cultural significativo en la concepción tradicional del desempeño laboral, ya que prioriza el cumplimiento de objetivos, metas y plazos establecidos por encima de la permanencia física en un puesto de trabajo durante una jornada rígidamente estructurada.

En este contexto, la confianza, la autorregulación y el uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación adquieren un

papel central, favoreciendo una mayor flexibilidad organizacional, la optimización del tiempo de trabajo y el fortalecimiento de la productividad, sin menoscabo de la calidad ni del compromiso profesional del trabajador. A continuación, se presenta la tabla 2, la cual versa sobre la comparativa de variantes de teletrabajo y sus niveles de control institucional.

Tabla 2
Comparativa de variantes de teletrabajo y niveles de subordinación

Variante	Tipo de conexión	Nivel de subordinación
Teletrabajo Interactivo	On-line (tiempo real)	Intensa / control constante
Teletrabajo Unidireccional	One way line	Fuerte o débil (según sentido)
Teletrabajo Desconectado	Off-line	Ligera / control de resultado

Fuente: Elaboración propia basada en Saco (2007)

Como puede evidenciarse en la tabla 2, el teletrabajo desconectado permite una autonomía que favorece la conciliación de la vida personal y laboral efectivamente. Al respecto, Saco (2007) señala que la presencialidad virtual sujeta al

trabajador al poder directivo, pero de forma más objetiva y medible.

De este modo, la subordinación del teletrabajador no desaparece, sino que cambia de forma, ya no se basa únicamente en órdenes inmediatas durante una jornada rígida, sino en la objetivación de las expectativas laborales, en parámetros cuantificables y en la monitorización digital de la producción.

Gestión de riesgos psicosociales

La promoción del bienestar integral del trabajador universitario se convierte en un imperativo ético y de gestión en la modalidad de teletrabajo, donde los riesgos psicosociales asociados al trabajo remoto son distintos a los del entorno presencial y requieren una mirada preventiva.

En este orden de ideas, el principal de ellos es la dificultad para desconectar, que puede llevar al tecnoestrés y al síndrome de burnout por la erosión de los límites entre la vida personal y laboral. De ahí que la gestión humana debe fomentar una cultura del

derecho a la desconexión digital, estableciendo políticas claras sobre los horarios en los que no se espera respuesta a comunicaciones laborales.

Así mismo, es vital promover la autogestión saludable del tiempo, ofreciendo guías y capacitación en técnicas como el método de la priorización de tareas.

Otro riesgo significativo es el aislamiento social y la posible sensación de desvinculación de la comunidad universitaria, lo que impacta negativamente en la salud mental. A lo cual, para contrarrestarlo, es fundamental implementar programas de acompañamiento, como chequeos regulares no centrados exclusivamente en lo laboral, y facilitar el acceso a servicios de apoyo psicológico o coaching.

Las condiciones ambientales de trabajo en el hogar, como el nivel de ruido, la iluminación y el uso de muebles ergonómicos, son fundamentales para el desempeño individual. Es responsabilidad de la institución universitaria promover que el espacio

donde se realiza la tarea sea adecuado para evitar enfermedades profesionales o estrés digital.

De acuerdo con Concha y Lora (2020) si la organización cumple con orientar sobre estas condiciones ambientales, mejorará sustancialmente la efectividad y la salud ocupacional de cada uno de sus teletrabajadores

Desde esta perspectiva, es fundamental considerar la ergonomía como parte importante del bienestar, aspecto que le corresponde a la institución universitaria, en cumplimiento de su deber de cuidado y de proporcionar lineamientos en la medida de lo posible, que apoyen el espacio de teletrabajo en el hogar, posibilitando que éste sea seguro y ergonómico, previniendo lesiones musculoesqueléticas.

En esta dirección, la responsabilidad social del modelo de Calderón (2006) se enfoca en el cuidado, desarrollo y calidad del empleado; convirtiéndolo en el principal stakeholder de la organización.

Este enfoque supone una concepción humanista de la gestión, en la que el trabajador deja de ser considerado únicamente como un recurso productivo para convertirse en un actor estratégico cuyo bienestar incide directamente en la sostenibilidad y competitividad organizacional.

Desde esta perspectiva, la gestión proactiva de los riesgos psicosociales y físicos asociados al teletrabajo no deben entenderse como un costo adicional, sino como una inversión estratégica orientada al fortalecimiento del talento humano. La implementación de políticas preventivas y entornos saludables contribuye a la reducción de enfermedades laborales, estrés y desgaste profesional.

En consecuencia, estas prácticas favorecen la consolidación de una fuerza laboral más sana, comprometida y productiva, generando efectos positivos sostenidos en el desempeño organizacional y en el logro de objetivos a largo plazo.

III. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y TELETRABAJO

La gestión del talento humano desde el teletrabajo en la universidad es compleja, por cuanto integra la conectividad digital y la presencialidad estratégica en formato de coexistencia para optimizar los recursos institucionales, con la finalidad de que el éxito radique en protocolos de seguridad informática que resguarden la integridad de los datos académicos en la nube.

La prospectiva de la gestión de talento humano en la era del teletrabajo sugiere que la universidad debe reducir costos de infraestructura para reinvertir en conectividad y herramientas tecnológicas de vanguardia.

En ese contexto, el propósito de este capítulo es establecer la operatividad de un modelo híbrido y prospectivo, que responda a las necesidades de productividad de la gestión y actualización de la universidad, donde el teletrabajo permita atraer talento humano calificado que, por razones

geográficas o económicas, no podría asistir diariamente a la planta física.

Hacia un modelo híbrido de gestión

El teletrabajo itinerante combina días de trabajo en el centro habitual con días desde el propio hogar, resultando muy atractivo para las empresas. Esta modalidad permite mantener el contacto social necesario para la cultura organizacional, mientras se aprovecha la flexibilidad y el ahorro de recursos físicos.

El modelo híbrido o bimodal es la respuesta más equilibrada para la gestión universitaria venezolana, uniendo tradición y actualidad técnica. Se requiere un acuerdo claro entre el trabajador y la universidad para definir los tiempos de presencialidad y los tiempos de autonomía.

A tal efecto, este modelo híbrido o bimodal de la gestión desde el teletrabajo lo rigen cuatro principios efectivos.

1.Voluntariedad y equidad. La opción al teletrabajo debe ofrecerse de manera justa, basada

en criterios objetivos relacionados con la naturaleza del puesto, evaluados con matrices como la propuesta y el desempeño individual, nunca como un privilegio arbitrario.

Es de resaltar, que una implementación arbitraria o percibida como injusta genera insatisfacción, resentimiento y conflicto. Por tanto, la gestión humana debe diseñar matrices de elegibilidad que evalúen de manera imparcial la naturaleza de las tareas, los requisitos tecnológicos y los resultados históricos del desempeño.

De esta manera, se asegura que el acceso a la modalidad híbrida sea un derecho condicionado a factores laborales y no a preferencias subjetivas o relaciones de poder. Se fortalece, así, la confianza en la institución y previene climas laborales tóxicos.

2. Corresponsabilidad. Tanto la institución como el empleado tienen obligaciones. Este principio reconoce que el éxito del modelo híbrido es una responsabilidad compartida entre la institución

universitaria y cada trabajador, requiriendo un compromiso activo y formalizado de ambas partes.

De esta forma, la universidad debe proveer herramientas, capacitación y soporte. El empleado, por su parte, debe garantizar un espacio adecuado, cumplir con los objetivos y mantener una comunicación fluida.

3.Gestión por resultados y confianza. El modelo híbrido solo funciona si se abandona la cultura del control por presencia y se adopta una basada en la confianza y la evaluación por metas; adaptando el estilo de liderazgo a una situación de mayor autonomía.

Esto se alinea con la teoría de la contingencia de Fiedler (1964) la cual indica que la efectividad del liderazgo depende de la adecuación del estilo a la situación. En el contexto híbrido, la situación exige un liderazgo orientativo y de apoyo, que otorgue autonomía.

Así mismo, se alinea con los factores motivadores de Herzberg (1959) como el logro y la

responsabilidad, que generan satisfacción genuina. Su implementación requiere definir objetivos SMART, establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) y sistemas de seguimiento que midan resultados, no horas trabajadas.

Esto transforma la confianza de un supuesto en un resultado medible, empoderando al trabajador y demandando a los supervisores habilidades de coaching y evaluación por resultados, lo cual es fundamental para sostener un modelo donde la presencia física deja de ser el principal representante del desempeño.

4.Flexibilidad estructurada. Constituye un principio fundamental para transformar la autonomía del teletrabajo híbrido de un concepto abstracto en una práctica operativa eficaz y libre de estrés.

Consiste en la formalización clara de los acuerdos laborales, especificando días presenciales versus remotos, horarios de disponibilidad central y protocolos de comunicación. Esta estructuración es la antítesis de la ambigüedad, la cual, según

diversas investigaciones, es una fuente significativa de ansiedad y conflicto en equipos distribuidos.

En tal perspectiva, un modelo bien definido, como el modelo híbrido fijo que asigna días específicos de oficina, promueve la colaboración predecible y simplifica la planificación logística, tanto para la gestión del espacio físico como para la coordinación de equipos.

En el contexto universitario, esta previsibilidad es crucial para garantizar la continuidad de servicios administrativos que requieren interacción sincrónica y para planificar reuniones departamentales o actividades que beneficien de la presencialidad.

5. Inclusión digital. Es crucial ya que garantiza que la modalidad híbrida no cree ni profundice brechas internas, sino que ofrezca una experiencia laboral equitativa y plena para todos los empleados, independientemente de su ubicación.

Se trata de un concepto bidimensional que abarca, en primer lugar, el acceso universal a la tecnología y la conectividad, donde la institución

universitaria debe proveer o subsidiar los equipos necesarios (laptop, periféricos ergonómicos), software esencial y un estándar mínimo de conexión a Internet, asumiendo que el espacio de trabajo remoto es una extensión del recinto universitario.

En segundo lugar, y de igual importancia, implica el desarrollo de competencias digitales para toda la plantilla, desde el personal operativo hasta la alta dirección. La digitalización forzosa sin capacitación adecuada puede generar frustración, resistencia al cambio y, en última instancia, una subutilización de las herramientas que merma la productividad.

Seguidamente, la figura 1, recrea estos principios descritos, los cuales forman un sistema integrado, donde la flexibilidad estructurada proporciona el esqueleto operativo predecible. Mientras que la inclusión digital garantiza que la sangre de la información, la colaboración y las oportunidades circule equitativamente por todo la

organización, sin importar dónde se encuentren sus células, representadas en el talento humano.

Figura 1. Principios para un modelo híbrido
Fuente: Elaboración propia.

Procedimientos y protocolos innovadores para el gerente de talento humano

La materialización de los principios antes expuestos exige que la gerencia de talento humano desarrolle y despliegue un conjunto de procedimientos y protocolos innovadores.

-Un procedimiento de diagnóstico y selección de puestos teletrabajables, utilizando instrumentos como la Matriz de Identificación que evalúe factores

tecnológicos, operativos y de seguridad de la información.

Para que la matriz de identificación de puestos teletrabajables sea operativa, es necesario desglosar los factores que determinan si una función administrativa universitaria puede desplazarse al entorno virtual sin afectar la calidad del servicio educativo, se pueden tomar en cuenta las siguientes dimensiones:

1. Dimensión de seguridad y gestión de la información, este criterio evalúa la naturaleza de los datos que el personal manipula. No se trata solo de tener acceso a internet, sino de la integridad y confidencialidad de los datos que maneja. Deben ser considerados factores de riesgo como manejo de expedientes académicos originales, títulos físicos o datos sensibles protegidos por leyes de protección de datos.

2. Interacción y presencialidad social, en el sector educativo, el público, estudiantes, docentes y comunidad en general, suele demandar cercanía.

Sin embargo, hay que diferenciar entre presencia necesaria y presencia por costumbre. El análisis puede orientarse bajo la interrogante ¿El cargo requiere mediación física para la resolución de conflictos o para procesos de bienestar universitario?

3. Dependencia de infraestructura y recursos críticos. Este eje confronta la realidad técnica, un teletrabajador no es productivo si carece de las herramientas que solo posee en el campus, limitantes como acceso a servidores locales sin conexión remota, uso de software especializado con licencias atadas a una IP institucional o necesidad de hardware de alto rendimiento

4. Cultura de autogestión y resultados. Basado en la premisa de que la productividad depende de la claridad de metas, este criterio evalúa la madurez del puesto y su ocupante. En el cual como requisito el puesto debe tener procesos estandarizados, ya que, si las tareas son ambiguas o cambian día a día sin

una estructura, la falta de supervisión directa será un obstáculo.

En este escenario la viabilidad de los puestos teletrabajables se logra mediante la virtualización de escritorios y la provisión de equipos portátiles por parte de la universidad. Es más alta cuando la institución ha migrado a sistemas de gestión documental en la nube y firmas electrónicas en la que existen puestos de soporte técnico, admisiones digitales, planeación y áreas financieras donde la comunicación asincrónica es efectiva con indicadores claves de desempeño (KPI) definidos y cronogramas de entrega establecidos.

A continuación, se presenta la figura 2 donde se muestra la matriz de identificación de puestos teletrabajables. Se propone un modelo de evaluación objetiva, diseñado para determinar la viabilidad de la modalidad remota en cada cargo administrativo universitario.

Este permite transitar de una generalización ambigua a una toma de decisiones basada en

criterios técnicos de seguridad, interacción y resultados.

Figura 2. Matriz de Identificación de Puestos Teletrabajables
Fuente: Elaboración propia

La aplicación de estos criterios demuestra que la teletrabajabilidad no es una característica binaria, sino un espectro de posibilidades técnicas y humanas. Al filtrar los puestos bajo estas dimensiones, la institución no solo asegura la continuidad operativa, sino que fundamenta sus políticas en la realidad de sus procesos, garantizando que el teletrabajo sea una herramienta

de eficiencia y no un obstáculo para la misión educativa.

-Un protocolo de formalización del acuerdo de teletrabajo, que incluya un contrato o acuerdo donde se especifiquen derechos, deberes, horarios de disponibilidad, objetivos de desempeño, dotación de equipos y normas de seguridad informática. El primer paso para una gestión exitosa del teletrabajo es la formalización clara y exhaustiva de un acuerdo bilateral.

Este documento trasciende un simple requisito legal para convertirse en la piedra angular de la relación laboral a distancia, estableciendo un marco de confianza y responsabilidad compartida.

Es fundamental que especifique no solo los derechos y deberes básicos, sino también detalles operativos críticos como el horario de disponibilidad y las políticas de desconexión digital, asegurando que el derecho al descanso sea respetado.

El acuerdo debe clarificar de manera inequívoca la dotación de equipos y las

compensaciones asociadas a gastos, así como las normas obligatorias de seguridad informática, haciendo explícita la responsabilidad del colaborador en proteger los datos institucionales. Un contrato bien estructurado previene malentendidos, protege a ambas partes y sienta las bases para una colaboración productiva y sana.

-Un procedimiento de inducción y capacitación específica para teletrabajadores y sus supervisores, cubriendo el uso de plataformas, gestión del tiempo, ergonomía, ciberseguridad y protocolos de comunicación interna.

La transición al teletrabajo requiere un proceso de inducción específico que empodere tanto al colaborador como a su supervisor. Para el teletrabajador, este programa debe ir más allá de lo técnico, abarcando la gestión autónoma del tiempo, la creación de un espacio ergonómico en casa y prácticas esenciales de ciberseguridad, como el manejo de contraseñas y la identificación de amenazas digitales.

Paralelamente, es crucial formar a los supervisores en un liderazgo por resultados, alejándose del control presencial para enfocarse en la confianza y la definición de objetivos claros.

Se les debe capacitar en comunicación efectiva a distancia, en la detección temprana de señales de aislamiento o estrés en sus equipos y en el uso estratégico de las plataformas digitales para mantener la cohesión del equipo. Esta doble capacitación transforma el desafío de la distancia en una oportunidad para fortalecer la autonomía y la responsabilidad.

-Un protocolo de evaluación del desempeño adaptado, que utilice herramientas como una Matriz de Control y Seguimiento y se centre en la revisión periódica de objetivos pactados y el desarrollo de competencias digitales. En este sentido, la evaluación del desempeño en el teletrabajo exige un cambio de paradigma: de medir horas en la universidad a valorar resultados y competencias adquiridas.

Un protocolo innovador se centra en la revisión periódica de objetivos pactados, preferiblemente bajo la metodología SMART y en el desarrollo activo de competencias digitales y de autogestión.

La implementación de una matriz de control y seguimiento es útil para monitorear estos objetivos de manera objetiva, utilizando herramientas de gestión de proyectos que proporcionen datos claros sobre avances y productividad.

Sin embargo, el verdadero valor añadido está en complementar estos datos con ciclos de feedback más frecuentes y constructivos, como reuniones quincenales de seguimiento. Este sistema no solo evalúa, sino que también guía el crecimiento profesional, reconociendo el esfuerzo en adaptarse y prosperar en un entorno digital.

-Un protocolo de gestión de la salud y el bienestar, que establezca pausas activas virtuales guiadas, promueva la desconexión digital y ofrezca canales de apoyo psicosocial. A tal efecto, la

sostenibilidad del teletrabajo depende directamente de la salud física y mental de los colaboradores.

Un protocolo proactivo en esta área es un imperativo ético y estratégico para prevenir el agotamiento (burnout). Este debe institucionalizar prácticas como las pausas activas virtuales guiadas, no como una opción marginal, sino como una recomendación activa promovida por los líderes.

De esta manera, la piedra angular debe ser una política formal de desconexión digital, que establezca franjas horarias libres de comunicaciones laborales y eduque sobre la importancia de delimitar los espacios entre la vida personal y laboral. Además, es vital ofrecer y promover constantemente canales confidenciales de apoyo psicosocial, como programas de asistencia al empleado (EAP).

La gerencia debe predicar con el ejemplo, respetando los horarios de desconexión, demostrando así un compromiso genuino con el bienestar del equipo más allá de la productividad inmediata.

-Un procedimiento para auditorías ergonómicas virtuales, donde mediante formularios o videollamadas se evalúen y sugieran mejoras al espacio de trabajo en el hogar.

Estos protocolos transforman a la gestión humana de una unidad administrativa reactiva en una unidad estratégica facilitadora, que no solo gestiona contratos, sino que diseña experiencias de trabajo que potencian el talento en cualquier ubicación, garantizando al mismo tiempo la operatividad y la salud organizacional.

A continuación, la figura 3, sintetiza de manera integral lo antes mencionado. Ilustra los distintos protocolos y procedimientos mostrando su carácter articulado y complementario. De este modo, se visualiza cómo conforman un sistema coherente que transforma la gestión humana en una función estratégica, orientada tanto a la eficiencia operativa como al cuidado de la salud organizacional.

Figura 3. Procedimientos y protocolos innovadores de gestión humana.
Fuente: Elaboración propia

Los procedimientos propuestos evidencian que el éxito del teletrabajo depende de la articulación coherente entre criterios técnicos, acuerdos formales, capacitación continua, evaluación orientada a resultados y políticas activas de bienestar.

Este enfoque permite no solo garantizar la continuidad y eficiencia operativa, sino también fortalecer la confianza, la autonomía y la

responsabilidad de los colaboradores, asegurando que el teletrabajo se consolide como una modalidad sostenible.

Prospectiva de la gestión universitaria en la modalidad de teletrabajo

Mirando hacia el futuro, es evidente que el teletrabajo y los modelos híbridos serán componentes estructurales de la gestión universitaria. En tal sentido, la prospectiva de la gestión del talento humano se encuentra integrando la flexibilidad y la tecnología para adaptarse a nuevos escenarios, con un enfoque sistémico y multidimensional a el largo plazo, optimizando el desempeño institucional.

De ahí que la gestión del talento humano se percibe orientada a evolucionar en varias direcciones clave:

En primer lugar, hacia una hiper-personalización de la experiencia laboral. Los acuerdos de trabajo serán cada vez más individualizados, considerando no solo el puesto,

sino las circunstancias personales, el estilo de trabajo y las aspiraciones de desarrollo de cada colaborador.

Siempre en el marco de la equidad, donde la oportunidad de la utilización de videoconferencias, grupos de trabajo virtuales y plataformas colaborativas permitan suplir o complementar los espacios tradicionales.

En segundo lugar, se avanzará en el uso de analítica de datos para la gestión del talento, utilizando métricas derivadas de plataformas colaborativas, siempre respetando la privacidad, para identificar patrones de productividad, necesidades de capacitación o señales tempranas de desgaste. Del mismo modo, accionar la adopción de un enfoque estratégico de gestión del talento humano, implementando modelos que aseguren la productividad, la motivación y la salud mental en el teletrabajo.

Una tercera línea prospectiva es el fortalecimiento de la gestión por competencias

digitales y transversales, en la cual el rol de la universidad trasciende el lugar tradicional donde se desarrollan estas competencias, para convertirse en el escenario donde se las practica y evalúa internamente. Desde esta panorámica transformadora, la gestión humana deberá mapear, desarrollar y certificar competencias como la colaboración en entornos virtuales, la inteligencia digital y la adaptabilidad al cambio.

En cuarto lugar, se vislumbra una mayor integración entre la gestión del talento administrativo y académico, compartiendo mejores prácticas de teletrabajo y colaboración remota que enriquezcan ambos ámbitos.

Finalmente, la gestión universitaria deberá reforzar su rol como garante de la cultura organizacional en un entorno disperso, utilizando la tecnología para operar y construir narrativas institucionales compartidas, rituales virtuales y un fuerte sentido de propósito común donde el futuro de

su éxito resida en su capacidad de ser tan ágil, digital y humana como el entorno cambiante que la rodea.

Se destaca que la implementación del teletrabajo en la gestión del talento humano universitario trasciende la mera adopción de una modalidad laboral alternativa. En esencia representa, una oportunidad estratégica para repensar y actualizar la gestión de las instituciones de educación universitaria, haciéndolas más resilientes, eficientes y atractivas para el talento. El éxito de esta transición depende críticamente de la capacidad de la gestión humana para evolucionar.

En esta perspectiva, la gestión de talento humano debe pasar de ser un área principalmente administrativa y de control a convertirse en un socio estratégico que diseña experiencias laborales, cultiva competencias para el nuevo entorno y salvaguarda el bienestar integral de las personas.

Los fundamentos teóricos de Herzberg (1959) y Fiedler (1964) lejos de ser obsoletos, adquieren nueva relevancia al guiar la satisfacción de

necesidades, la motivación y el liderazgo adaptativo en contextos remotos e híbridos.

Las universidades venezolanas, en particular, enfrentan el doble desafío de incorporar estas tendencias globales mientras navegan un contexto socioeconómico complejo. En este escenario, el teletrabajo bien gestionado puede surgir no solo como una herramienta de eficiencia, sino también como un mecanismo de protección del talento humano ante las dificultades de la movilidad.

El llamado final es a la acción informada y al liderazgo visionario de las universidades que logren integrar de manera armónica la flexibilidad del teletrabajo con una gestión humana renovada, centrada en las personas y orientada a resultados, logren posicionarse mejor para cumplir su misión social en el siglo XXI, demostrando que la excelencia en la gestión es, en última instancia, un pilar fundamental de la excelencia académica.

REFERENCIAS

Arteaga, M & Basurto, J. (2017). Tecnología e innovación en las organizaciones. *Revista de Ciencias Empresariales*, 12(4), 45-60.

Buitrago, J., Pérez, L & González, R. (2022). Teletrabajo en Venezuela: una alternativa en tiempos de crisis. *Observatorio del Trabajo*, 15(2), 1-15.

Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31). https://shre.ink/511R

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 10. McGraw-Hill Education.

Concha, M & Lora, E. (2020). Condiciones ambientales y desempeño laboral. *Estudios Gerenciales,* 36(155), 23-31.

Díaz, C & Díaz, M. (2022). Importancia del teletrabajo en el siglo XXI. *Revista Internacional de Trabajo y Sociedad,* 10(1), 77-92.

Eurofound y OIT. (2019). *El teletrabajo en la UE.* Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. Advances in Experimental Social Psychology, 1, 149-190.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Leal, J., Rodríguez, P & Calderón, G. (2017). Modelos de gestión humana: una revisión aplicada. *Cuadernos de Administración*, 33(57), 89-105.

Meta4. (2017). *La transformación digital en la gestión de persona*s. Whitepaper Meta4.

Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo.* Gedisa

Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo*.

OIT. (2021). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después*. Organización Internacional del Trabajo.

Rojas, F. (2016). *Elementos para la implementación del teletrabajo*. Legis.

Saco, B. (2007). El Teletrabajo. *Derecho PUCP*, 325-350. https://shre.ink/511y

TELETRABAJO UNIVERSITARIO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

María Gabriela Brito Izquier

Magister en Cs Administrativas, Mención Gerencia de Talento Humano.
Coordinadora de Biblioteca
UNESR - Apure.
magabriz1009@gmail.com.
ORCI: /0009-0005-0500-7572

La obra aborda el teletrabajo administrativo en la universidad como un paradigma de cambio organizacional. A través de un enfoque humano y tecnológico, la autora desmonta mitos comunes y propone estrategias para optimizar la gestión del talento humano. Consolidando el texto como un referente fundamental para instituciones que buscan evolucionar hacia un modelo de trabajo hibrido, flexible, resiliente y orientado a resultados efectivos en la era digital.